

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve strojírenském podniku  
Analysis of Employee Learning and Development in Engineering Company

Student: Tomáš Vojtíšek

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2013

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Vojtíšek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 00 Ekonomika podniku

Téma: **Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve strojírenském podniku**  
**Analysis of Employee Learning and Development in Engineering Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické poznatky z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
3. Charakteristika řízení lidských zdrojů strojírenského podniku
4. Analýza a zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

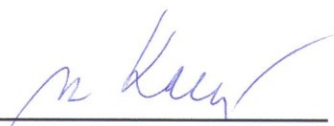
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.  
Přílohy č. 1-16, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 10. 5. 2013

.....

Tomáš Vojtíšek

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretické poznatky z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců .....	6
2.1	Definice pojmů podnik, podnikání a struktura .....	6
2.1.1.	Podnik.....	6
2.1.2.	Podnikání.....	6
2.1.3.	Struktura podniku .....	7
2.2	Definice jednotlivých aktivit podniku .....	8
2.2.1.	Management .....	8
2.2.2.	Správa.....	8
2.2.3.	Podnikové účetnictví .....	9
2.2.4.	Výroba a podniková logistika.....	9
2.2.5.	Investice.....	10
2.2.6.	Finanční řízení .....	10
2.2.7.	Personalistika.....	11
2.3	Vytváření tržní hodnoty podniku.....	12
2.4	Lidský kapitál .....	13
2.4.1.	Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu .....	13
2.4.2.	Investice do lidského kapitálu .....	14
2.5	Lidské zdroje .....	14
2.5.1.	Definice řízení lidských zdrojů .....	14
2.5.2.	Řízení lidských zdrojů.....	15
2.6	Podnikové vzdělávání.....	16
2.6.1.	Kompetence.....	16
2.6.2.	Znalosti, dovednosti a standardy .....	17
2.7	Výchova a vzdělávání zaměstnanců.....	17
2.8	Charakteristiky podnikového vzdělávání .....	18
2.8.1.	Systém podnikového vzdělávání .....	18
2.8.2.	Výhody systematického vzdělávání zaměstnanců.....	19
2.8.3.	Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....	20
3	Charakteristika řízení lidských zdrojů strojírenského podniku .....	23
3.1	Charakteristika podniku .....	24

3.1.1.	Historie .....	24
3.1.2.	Výrobní program .....	26
3.1.3.	Procesní struktura .....	27
3.1.4.	Řízení jakosti a ekologie .....	28
3.2	Popis práce personálního oddělení .....	30
3.2.1.	Základní a speciální požadavky.....	30
3.2.2.	Charakteristika pracovní činnosti .....	30
3.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	31
3.3.1.	Zajišťování nových zaměstnanců .....	32
3.4	Nástup a adaptace nových zaměstnanců.....	33
3.4.1.	Nástup zaměstnance .....	33
3.4.2.	Zaškolování nového zaměstnance .....	34
3.5	Tvorba plánu vzdělávání .....	35
3.5.1.	Stanovení potřeb vzdělávání a jejich specifikace .....	36
3.5.2.	Návrh plánů vzdělávání pro jednotlivé útvary .....	36
3.5.3.	Úprava, doplnění a schválení plánů vzdělávání útvary .....	37
3.5.4.	Celkový plán vzdělávání společnosti .....	37
3.5.5.	Kontrola plnění plánu vzdělávání.....	37
3.5.6.	Změna plánu vzdělávání.....	37
3.5.7.	Realizace vzdělávacích akcí .....	38
3.5.8.	Hodnocení úrovně vzdělávacích akcí.....	38
3.5.9.	Evidence realizovaných vzdělávacích akcí .....	38
4	Analýza a zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	40
4.1	Obsah směrnice řízení lidských zdrojů společnosti UNEX.....	40
4.2	Porovnání praktické oblasti vzdělávání s teoretickou rovinou.....	41
4.2.1.	Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci .....	41
4.2.2.	Specifikace požadavků na pracovníka.....	41
4.2.3.	Noví zaměstnanci .....	42
4.2.4.	Stálí zaměstnanci.....	42
4.3	Zhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku.....	43
5	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury .....	46
	Seznam symbolů a zkratk .....	48
	Seznam příloh.....	50

# 1 Úvod

V současné době představují lidské zdroje rozhodující faktor pro rozvoj společnosti a nedílnou součástí konkurenceschopnosti podniku tvoří také dobře kvalifikovaný personál. V závislosti na neustále se rozvíjejících technologiích a vzrůstajících požadavcích na schopnosti a dovednosti budoucích či stávajících zaměstnanců nestačí již pouhé základní znalosti, ale je potřeba se neustále vzdělanostně vyvíjet a udržovat tímto způsobem krok se změnami podnikatelského prostředí. Důležitost lidských zdrojů je tedy velice podstatná a je zapotřebí, aby si společnosti uvědomili jejich nezpochybnitelnou důležitost a aby více podporovali celoživotní vzdělávání svých pracovníků.

Vzdělávání nepřináší výhody jen pro podnik, ale i výhody směřující k samotným zaměstnancům. Je to právě tento faktor, který určuje pracovníkovu konkurenceschopnost na trhu práce a zvyšuje tak jeho šance na získání kvalitního pracovního místa. Zaměstnanec by tedy měl mít také zájem o vzdělávací proces, nejen firma.

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve strojírenském podniku UNEX a.s. a na základě poznatků zhodnotit jeho současný stav a v případě potřeby navrhnout doporučení k jeho zlepšení.

V teoretické části jsou popsány obecné definice pojmů, související se vzdělávacím systémem a podnikem jako takovým. Jsou zde objasněny souvislosti mezi podnikem, jeho funkcemi a cíli a vzděláváním zaměstnanců. Následující kapitoly nesou popis a vysvětlení pojmů, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení a podnikové vzdělávání.

V úvodu praktické části jsou uvedeny základní charakteristiky a informace o podniku UNEX a.s., jako je jeho historie, struktura, personalistika, vzdělávání zaměstnanců a související dokumenty uvedené v přílohách.

Analytická část je založena zejména na strukturovaných rozhovorech s pracovníky Personálního útvaru, rozbořem podnikových směrnic a jejich následném porovnávání s odbornou literaturou, zabývající se problematikou podnikového vzdělávání.

Na konci práce je umístěno závěrečné shrnutí, obsahující posouzení výsledků analýzy, odhalení případných oblastí změn a návrhy opatření.

## 2 Teoretické poznatky z oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Tato část je zaměřená na základní pojmy, týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o kapitoly definující podnik jako složitý celek, složený z drobných článků, s ním související podnikání, se kterým jsou úzce spjaty důležité lidské zdroje a v poslední řadě je zde zmíněna kapitola o struktuře podniku, nabývající nejrůznější podoby.

### 2.1 Definice pojmů podnik, podnikání a struktura

Následující podkapitoly definují elementární, avšak neméně podstatné pojmy, které je třeba si zpočátku osvojit, za účelem efektivnějšího pochopení textu.

#### 2.1.1. Podnik

„Podnik je složitý organismus sestávající z řady článků, zabývajících se různými činnostmi a plnícími různé funkce. Všechny činnosti musí být koordinovány tak, aby podnik jako celek plnil své cíle,“ tvrdí Synek (2010, s. X).

Grublová (2001, s. 19) definuje podnik takto: „Velmi obecně můžeme podnik chápat jako autonomní subjekt, který něco produkuje (např. výrobky, služby), aby tím uspokojoval potřeby, k jejichž plnění podnik vznikl.“ Podnik lze také definovat jako kombinaci výrobních faktorů, s jejichž pomocí chtějí vlastníci podniku dosáhnout konkrétních cílů.

#### 2.1.2. Podnikání

Základním cílem podnikání je dosažení zisku, který je vyjádřen přebytkem výnosů nad náklady a to především uspokojováním potřeb zákazníků. Největší pozornost je tedy kladena na zákaznickovy zájmy, požadavky, potřeby, preference apod. Jelikož podnikatel uspokojuje potřeby zákazníka svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, je vystaven určitému riziku. Většina podnikatelských subjektů se snaží toto riziko minimalizovat. Na začátku své činnosti vkládá podnikatel do svého podniku kapitál ve výši dané předmětem a rozsahem podnikání.

Podnikání a lidské zdroje, resp. jejich rozvoj, spolu úzce souvisejí. V dnešním podniku představuje rozvoj lidských zdrojů základní strategickou činnost, zaměřující se na přiměřenou kvalitu a kvantitu lidských zdrojů k současným potřebám i budoucím cílům podniku, rentabilitu a rozvoj podniku a podporu dosahování cílů podniku.

### 2.1.3. Struktura podniku

Cílem struktury podniku je zajišťování efektivního fungování podniku. Můžeme ji rozdělit na plochou a strmou, které se liší zejména počtem stupňů řízení (tzn. s rostoucím stupněm řízení je podniková struktura strmější a iniciace a implementace změn trvá podstatně déle, podnik se stává méně flexibilním), funkcionální, kdy jsou pracovníci rozděleni do skupin podle podobnosti jejich úkolů, divizionální, vznikající dělením samostatných divizí, kvůli odlišnosti typu výroby nebo služby, jednoradnicovou, typickou tím, že každý podřízený má pouze jednoho nadřízeného či vícenadradnicovou nebo radnicově štábní, zahrnující jak radnicové, tak štábní prvky, koordinující činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Dále lze strukturu podniku rozdělit na fraktálovou, tvořenou samostatnými fraktály, řešící samostatné dílčí úkoly společného cíle a mají každý svého zákazníka, flotilovou, charakteristickou seskupením jednotek kolem klíčového procesu, který podporují, či štíhlou, jejíž název je vyvozován z poměrně úzkého stupně řízení, čítajícího jeden až tři stupně.

Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (specialistů), v našem případě např. personalistika, nákup, jakost, výroba atd. a skupina tvořená cílově (úkolově) orientovanými útvary, kterých je teoreticky tolik, kolik má společnost cílových programů. Zde jsou cílově orientovanými útvary např. těžké strojírenství, mechanizace, odlitky apod. V maticovém uspořádání jsou členové týmu podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu. Řízení lidských zdrojů funguje napříč celou organizační strukturou a nelze jej považovat za oddělený a samostatný prvek podniku. Většinou se jedná o rozdělení firmy na dané týmy s určitými kompetencemi. Řídící týmy, které jsou navzájem horizontálně propojeny, což jim umožňuje lepší komunikaci a spolupráci, řídí správné fungování týmů výrobních, popř. produktivních, které jsou uspořádány vertikálně. Ve srovnání se základní organizační strukturou (radnicovou) se maticová struktura využívá zejména u větších projektově orientovaných organizací, které díky svým obrovským počtům zaměstnanců a pracovních úkonů zřejmě nelze jinak strukturalizovat.



## 2.2 Definice jednotlivých aktivit podniku

Níže uvedené pojmy představují nejdůležitější prvky, zajišťující správný chod podniku. Jednotlivé úseky jsou navzájem propojeny a úzce spolu souvisejí.

### 2.2.1. Management

Jedná se o proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. Management je systematický a soustavný proces, vedoucí k dosažení stanovených cílů podniku. Je složen ze vzájemně propojených aktivit a úkolů, které jsou prováděny lidmi, tzn. manažery.

Úkolem managementu je stanovení poslání podniku a podnikových cílů a strategií pomocí strategického, taktického a operativního řízení, které probíhá v různých fázích, konkrétně ve fázích plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.

Peter M. Senge (2007) tvrdí, že jednou z klíčových koncepcí současného managementu, který využívá synergického efektu, je koncepce učící se organizace, podle které lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky. Organizace se zpravidla učí nejenom z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů, zejména od těch, kteří jsou úspěšnější.

### 2.2.2. Správa

Správa neboli všeobecná administrativa zahrnuje organizaci, plánování, statistiku, účetnictví, právní oddělení, vnitřní audit apod. Tyto činnosti jsou převážně administrativního rázu a zajišťují chod celého podniku. Jednoduše lze správu definovat jako činnost, která sleduje záměrně nějaký cíl a řídí příslušné záležitosti za trvalým účelem.

### 2.2.3. Podnikové účetnictví

Podnikové účetnictví poskytuje řízení dostatek aktuálních a kvalitních informací. Skládá se s nejrůznějších složek, jako jsou finanční účetnictví a výkazy, manažerské účetnictví a kalkulace, rozpočetnictví, podniková statistika a rozborů. Je možné jej považovat za celek ekonomických informačních disciplín, sloužících pro sběr, třídění, přeměnu a poskytování informací, které jsou podstatné pro jednotlivá rozhodování na všech úrovních řízení podniku. Jedná se o pojem, který zahrnuje jak informační, tak i ekonomické disciplíny, sloužící ke sběru, třídění, transformaci a poskytování podstatných informací pro jednotlivá rozhodování na všech úrovních řízení podniku, včetně řízení lidských zdrojů.

### 2.2.4. Výroba a podniková logistika

U výrobních podniků je pod pojmem výroba myšleno samotné zhotovování výrobků. Jednotlivé výrobní procesy mohou vyžadovat po pracovnících, kvůli své případné náročnosti a technologické pokrokovosti, vědomosti a zkušenosti. Z tohoto důvodu se zaměstnanci musejí často úzce specializovat a rozšiřovat si své dosavadní znalosti. Je tedy v jejich i firemním zájmu, aby se neustále podnikově vzdělávali, zdokonalovali a tím zlepšovali nejen svoje pracovní výkony, ale i postavení podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost. U nevýrobních podniků jde potom o provozní funkci. Do výroby lze také z širšího pojetí zahrnout veškeré podnikové funkce, tzn. zásobování, obstarávání personálu, hmotného majetku, kapitálu, ale i odbytu, správu apod. Zjednodušeně lze říci, že jde o činnost, při které člověk transformuje přírodu ve statky a služby.

Podnikovou logistikou jsou myšleny činnosti zahrnující pořízení surovin, materiálů a součástí, včetně jejich dopravy, příjmu, skladování a předávání do výroby. Pod pojmem zásobování si lze také z širšího hlediska představit jak pořízení surovin a materiálu, tak i pořízení dlouhodobého hmotného majetku, peněžního kapitálu, pracovních sil a služeb. Obecně řečeno se jedná o optimální získávání vstupů do výrobního procesu, přičemž nejde pouze o zajišťování hmotných statků, ale i uzavírání smluv mezi odběrateli a dodavateli apod.

### 2.2.5. Investice

Jde o zajišťování potřebného dlouhodobého majetku, tj. pozemků, budov, strojů a zařízení, dopravních prostředků a nedlouhodobého hmotného majetku. V průmyslových podnicích je zajišťováno investování do finančního majetku nákupem akcií a jiných cenných papírů. Synek (2010) tvrdí, že investice jsou aktiva, která nejsou určena pro bezprostřední spotřebu a že jsou užita pro výrobu nebo investována do kapitálových statků. Kislingerová (2010, s. 81) definuje podnikové investice následovně: „Podnikové investice lze charakterizovat jako jednorázově (krátkodobě) vynaložené zdroje, které budou přinášet peněžní příjmy během delšího časového období.“

Investice lze typizovat podle nejrůznějších hledisek. Mezi základní dělení investic patří dělení z hlediska účetnictví, podle vztahu k rozvoji podniku, podle vzájemného vlivu projektů, podle charakteru peněžního toku, podle věcné náplně a podle délky existence projektu. Návratnost investic do lidského kapitálu lze sledovat např. na zvýšení produktivity a celkového navýšení zisku společnosti. Konkrétně se může jednat např. o investici do zaučení pracovníků na obsluhu nových, technologicky vyspělejších strojích, kdy se ve výsledku zvýší efektivita práce, vzroste produktivita, a tudíž dojde k návratu investice v podobě vyššího zisku.

### 2.2.6. Finanční řízení

Funkcí finančního řízení je získávání finančních prostředků, tj. kapitálu. Pod finanční řízení spadá i mimořádné financování při založení podniku, zvyšování kapitálu, fúzi, přeměně právní formy, sanaci a likvidaci podniku. Finanční řízení je činnost, která se zabývá finančními parametry, souvisejícími s podnikatelskou činností společnosti, přičemž hlavním cílem je maximalizace tržní hodnoty společnosti.

Hrdý (2008, s. 9) definuje cíle strategického finančního řízení takto: „Primárním cílem strategického finančního řízení je naplňování základního finančního cíle podnikání, tj. maximalizaci tržní hodnoty při udržování dostatečné hodnoty likvidity podniku či při maximalizaci interních zdrojů financování.“

Podle Dluhošové (2010, s. 12) zní definice finančního řízení a rozhodování takto: „Finanční řízení a rozhodování je nedílnou součástí všech aktivit podnikového organismu.

Vychází a plní nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Přitom jsou základem strategické a dlouhodobé cíle podniku.“

### 2.2.7. Personalistika

„Personalistika vychází z toho, že nestačí, aby podnik dosahoval ekonomické efektivnosti, ale že musí zabezpečit i plnění sociálních cílů a utváření spokojenosti pracovníků. K dílčím činnostem personálního řízení patří plánování počtu a struktury pracovníků, jejich získávání, výběr a rozmisťování, hodnocení pracovníků a jejich výkonu, sledování pracovních podmínek, plánování podnikového vzdělávání atd.,“ definuje personalistiku Synek (2010, s. XI).

Personalistika slouží k zajišťování fungování a rozvoje společnosti. Je to obor, zabývající se personálem společnosti a vytvářením vhodných podmínek k dosahování provozních a rozvojových cílů organizace. Klade důraz především na získávání a výběr pracovníků na požadované pozice, jejich zařazování do pracovního procesu, na rozvoj a vzdělávání, zaškolování a výcvik.

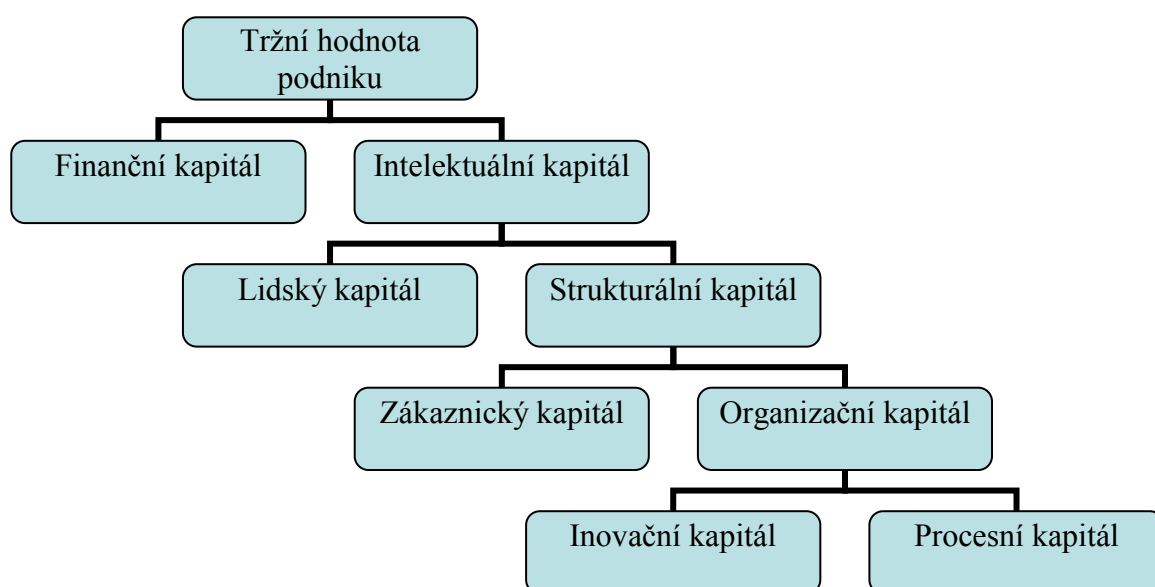
Podle Koubka (2007) se personalistika zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Konkrétně se jedná tedy o jeho získávání, formování a využívání. Personální práce dále spočívá v jeho organizování a propojování jeho činností s pracovními výsledky a jeho pracovních schopností s pracovním chováním. V neposlední řadě se zabývá také jeho vztahem k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, se kterými se při svojí práci stýká, jeho osobním uspokojením z vykonávané práce a rovněž jeho personálním a osobním rozvojem.

„Personalisté hrají řadu různých rolí a míra, v níž tyto role hrají, závisí na postavení daného personalisty v organizaci, na očekáváních manažerů, týkajících se toho, čím by měla personální práce, personální útvar a personalisté přispívat k fungování organizace, a na schopnosti daného personalisty působit na lidi, ovlivňovat a demonstrovat, že jím poskytované služby, vedení a rady představují přidanou hodnotu,“ říká Armstrong (2007, s. 105).

## 2.3 Vytváření tržní hodnoty podniku

Tržní hodnotu podniku v současné době vyjadřuje zejména udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností na růst hodnoty a značky, nikoli na růst základního jmění. Budoucnost patří těm podnikům, které maximálně využijí schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k získání konkurenční výhody. Růst tržní hodnoty je tedy jedním z důležitých cílů podniku.

Obr 2.1 Proces vytváření tržní hodnoty podniku



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: teorie a praxe učící se organizace* (2011, s. 20).

Obrázek 2.1 zachycuje propojení jednotlivých druhů kapitálu s tržní hodnotou podniku, přičemž je podstatné klást důraz mimo jiné i na intelektuální kapitál, tzn. na kombinaci lidského a strukturálního kapitálu. Jedná se o organizované znalosti, které jsou využívány k tvorbě podnikového bohatství. Konkrétně jsou součástí těchto znalostí např. patenty a chráněné technologie. Obecně lze říci, že jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství. Intelektuální kapitál je možné označit jako zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici (Armstrong, 2007).

## 2.4 Lidský kapitál

Lidským kapitálem chápeme souhrn vrozených a získaných schopností, zkušeností, dovedností, vědomostí, motivace, talentu, návyků a energie, kterými disponují lidé a které mohou být využívány v průběhu určitého období za účelem výroby produktů. „Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu,“ popisuje Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34).

„Lidský faktor je představován v organizaci lidským kapitálem; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace,“ říká Armstrong (2007, s. 50).

### 2.4.1. Důvody pro tvorbu modelu rozvoje lidského kapitálu

V dnešní dynamické době potřebuje podnik k úspěchu na vysoce konkurenčních trzích kvalitní strategii, jejíž součástí je i její zajištění ze strany lidských zdrojů. Strategie podniku se vyjadřuje pomocí metody Balanced Scorecard (BSC), která společnosti přináší zejména zvýšení efektivnosti měření a řízení výkonnosti podniku, propojení cílů na všech úrovních s podnikovou strategií, jasnou platformu pro komunikaci směřování podniku a jeho strategie a vysokou efektivitu investic do rozvoje lidského kapitálu.

Smyslem rozvoje lidského kapitálu v průmyslových podnicích je zejména vytvoření a udržení si konkurenceschopnosti mezi ostatními firmami. Předpokladem pro tento stav je schopnost flexibilně se adaptovat nejen situaci tržního prostředí, ale i udržet krok s neustále se vyvíjejícími technologiemi a rostoucími nároky spotřebitelů na nové výrobky. Porozumění těmto moderním technologiím je jedním z mnoha faktorů ovlivňujících produkci nových výrobků, které jsou nositeli vyšší přidané hodnoty, uspokojující čím dál tím více náročné zákazníky. To vše si žádá určitou úroveň vzdělanosti a zkušenosti nejen na straně zaměstnanců, ale i vedení průmyslových podniků.

## 2.4.2. Investice do lidského kapitálu

Vynakládání prostředků (peněžních i nepeněžních) v současnosti za účelem dosažení výnosů (peněžních i nepeněžních) v budoucnosti je podstatou tvorby a zvyšování hodnoty lidského kapitálu. Jednotlivé investice do lidského kapitálu se odlišují formami, které představují například školní (formální) vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče atd., dále účinky na výši příjmů a spotřebu a v neposlední řadě se liší výší investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy. V rámci investování do lidského kapitálu se podnik může orientovat na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek nebo zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí.

Senge (2007, s. 23) tvrdí: „To co bude zásadním způsobem odlišovat učící se organizace od tradičních autoritativních „kontrolujících“ organizací, bude mistrovské zvládnutí určitých základních disciplín. Právě proto mají „disciplíny učící se organizace“ životně důležitý význam.“ Investice do lidského kapitálu jsou tedy podle P. M. Sengea velmi podstatné.

## 2.5 Lidské zdroje

Lidskými zdroji jsou v podstatě lidé v pracovním procesu, kteří jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu, přičemž nezáleží na pracovním zařazení v organizaci. Spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji tvoří nezbytnou složku pro existenci podniku či jiné organizace. Shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů má za úkol podnikové řízení.

Koubek (2007) říká, že existence podniku, či jakékoli jiné organizace je možná pouze tehdy, jakmile se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě zdroje lidské.

### 2.5.1. Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace,“ říká Armstrong

(2007, s. 27). Řízení lidských zdrojů se zabývá lidmi v pracovním procesu a využíváním jejich schopností, ale i jejich vztahem k práci, k nadřízeným, ke spolupracovníkům, k samotnému podniku apod.

## 2.5.2. Řízení lidských zdrojů

„Termíny „řízení lidských“ zdrojů a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích,“ říká Armstrong (2007, s. 27). Jednoduše řečeno je řízení lidských zdrojů řízením lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Při řízení lidských zdrojů je důležité klást důraz na zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, chápání lidí jako majetku, do něž se investuje za účelem dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů, dále na dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Svoji roli zde má i dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám podniku a potřeba silné podnikové kultury vyjádřená deklarací vlastního poslání a hodnot a posilovaná komunikací, vzděláváním a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů se samozřejmě liší z hlediska velikosti firmy. Je dobré si uvědomit rozdíly v řízení mezi velkými a středními, popř. malými podniky. Při porovnání těchto dvou skupin se nabízí hned několik možných rozdílů. Malé a střední podniky jsou oproti těm velkým význačné svojí pružností a inovativností. Díky své jednodušší organizační struktuře mají méně náročné řízení a krátké informační kanály. Pracovníci se více účastní na dění v podniku, jsou v osobním kontaktu, mají vyšší motivaci a uspokojení z práce, ale jsou zatíženi silnější pracovní intenzitou a méně příznivými pracovními podmínkami. Velké firmy většinou nemají tak moc kvalifikovanou pracovní sílu, tzn., že nemají tak široce vymezené pracovní úkoly a odpovědnosti. Nepotýkají se s omezeným přístupem ke kapitálu, nemají omezené možnosti získávání výhod z rozsahu produkce a nedostatek kvalifikovaných sil v manažerských i ostatních funkcích. Všechny tyto a mnohé další aspekty mají vliv na rozdílný způsob řízení lidských zdrojů ve velkých, středních a malých firmách.

Podle Koubka (2007) se stává řízení lidských zdrojů nejpodstatnější složkou a jádrem řízení organizace. Uvádí, že význam člověka, jakožto pracovní síly je nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem činnosti organizace.



## 2.6 Podnikové vzdělávání

Jedná se o proces vzdělávání, který je organizován samotným podnikem, nejen za účelem získávání nových znalostí zaměstnanců, ale i pro vytváření podmínek pro jejich seberealizaci. V následujících kapitolách jsou uvedeny nejzákladnější pojmy, které jsou s podnikovým vzděláváním úzce spjaty.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je systém podnikového vzdělávání opakující se cyklus, vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky a sledující cíle podnikové strategie vzdělávání. Opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a zahrnuje orientaci na pracovníka, jeho doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciovaný a financovaný podnikem. Jde o součást personální činnosti podniku, která vychází z jeho podnikové strategie a zajišťuje, že vzdělávání nebude náhodné a nepravidelné, nýbrž systematické a efektivní, přičemž zaručí podniku návratnost vložených prostředků. Podnikové vzdělávání je nedílnou součástí procesu celoživotního vzdělávání, kdy dochází k formování nejen pracovních schopností, ale i formování sociálních vlastností, které jsou potřebné při vytváření mezilidských vztahů. Podnikové vzdělávání je zajišťováno zkušenými odborníky z různých podnikových oddělení, ale i externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

### 2.6.1. Kompetence

Pojem kompetence můžeme také chápat jako ekvivalent k pojmům kvalifikace či odborná způsobilost. Vyjadřuje tedy oblast práce, kterou je daná osoba oprávněna vykonávat nebo ke které je daná osoba způsobilá.

„Kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat; projevuje se tedy jistým chováním člověka,“ jak tvrdí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 70). Lze říci, že jde o soubor chování pracovníka, který musí použít k úspěšnému zvládnutí úkolů své pracovní pozice.

Kompetentní zaměstnanec je tedy vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje. Je k takovému chování motivován, vidí v něm hodnotu a je tedy ochoten vynaložit potřebnou energii. V daném prostředí podniku má možnost toto chování použít.

## 2.6.2. Znalosti, dovednosti a standardy

Znalosti neboli lidský kapitál vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají jednotlivci daného podniku. Znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců vytvářejí hodnotu, a proto je nutné udržovat a rozvíjet lidský kapitál, který vlastní tito pracovníci. V souvislosti s tímto hovoříme o řízení znalostí. Za znalosti odborně považujeme souhrn teoretických poznatků, pojmů a představ získaných učením, zkušenostmi a praktickou činností.

Dovednosti představují způsobilost člověka, která mu umožňuje vykonávat určité činnosti. S dovednostmi jsou úzce spjaty i standardy, vymezující požadavky, které je třeba na jednotlivých pracovních místech naplnit. Např. standardy manažerských dovedností lze využít k odhalování a eliminaci nedostatků v dovednostech, zvyšování efektivity práce, zvýšení vlivu na podnikovou politiku v oblasti vzdělávání a rozvoje nebo ke zvyšování vlivu na partnery při dodávkách vzdělávacích aktivit.

## 2.7 Výchova a vzdělávání zaměstnanců

Výchova a vzdělávání slouží k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců. Tyto dva procesy se navzájem ovlivňují. Výchova je nezbytným procesem při vytváření osobnosti člověka a vzdělávání dotváří a rozvíjí osobnost.

V oblasti podnikového vzdělávání je výchova nezbytná ke tvorbě vzdělávacích návyků a schopností přetvářet získané poznatky (vzdělání) do požadovaného chování. Proces výchovy a vzdělávání můžeme chápat jako spojení jednotlivých atributů: subjektu, formy, obsahu, motivace a časové dimenze procesu vzdělávání. Pro personální management jsou výchova a vzdělávání významnou činností. Usměrnují měnící se nároky na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivního dosažení cílů vytyčených strategií podniku a zároveň slouží k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich práce. Ne vždy vidí management pouze přínosy plynoucí z investování do rozvojových vzdělávacích programů. Toto bývá často zdůvodňováno např. tím, že efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho už se naučit nedá. Dalšími argumenty jsou, že je lehčí vybrat lidi, kteří už potřebné dovednosti mají, není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzděláváním a dosahováním výsledků a že nedokážeme odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí. Management si také klade otázku typu: „Proč lidi vzdělávat, když už delší dobu podávají

ve své práci přiměřený výkon?“ V neposlední řadě se objevuje tvrzení, že rozvoj a vzdělávání na pracovišti odvádí lidi od jejich skutečné práce nebo že má management špatné předchozí zkušenosti se vzdělávacím procesem.

Vzdělávání není vždy pravým řešením nedostatku výkonnosti. Občas mohou nastávat chyby způsobené např. nedostatečnou kvalitou materiálu, nevhodnými pracovními podmínkami, nevhodnými pomůckami, nevhodně navrženými pracovními metodami, nevhodným počtem zaměstnanců nebo nedostatečnými zdroji. Je důležité rozlišovat, zdali se podnikové vzdělávání musí realizovat, mělo by se realizovat nebo ho podnik chce realizovat. V prvním případě se jedná o takové požadavky na vzdělání, bez nichž pracovníci nemohou vykonávat požadované práce a dosahovat tak požadovaných cílů. V případě druhém se jedná o dovednosti, které přinesou podniku jistý užitek, např. manažerské dovednosti. V posledním případě budou vyplývající přínosy zřejmé v dlouhodobém časovém horizontu a nemusejí být okamžitě viditelné, např. podpora vytváření požadované podnikové kultury.

## 2.8 Charakteristiky podnikového vzdělávání

Tato kapitola zachycuje zejména systematické vzdělávání, jeho výhody a cyklus, který je tvořený čtyřmi základními fázemi - identifikací potřeb a definicí cílů vzdělávání, plánováním vzdělávání, realizací vzdělávacího procesu a vyhodnocováním výsledků vzdělávání.

### 2.8.1. Systém podnikového vzdělávání

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 81) je systém podnikového vzdělávání opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je příprava zaměstnanců podniku za účelem zvýšení jejich schopnosti efektivního dosažení požadovaných cílů a tedy zvýšení konkurenceschopnosti, prosperity podniku a míry naplňování cílů podnikové strategie.

### 2.8.2. Výhody systematického vzdělávání zaměstnanců

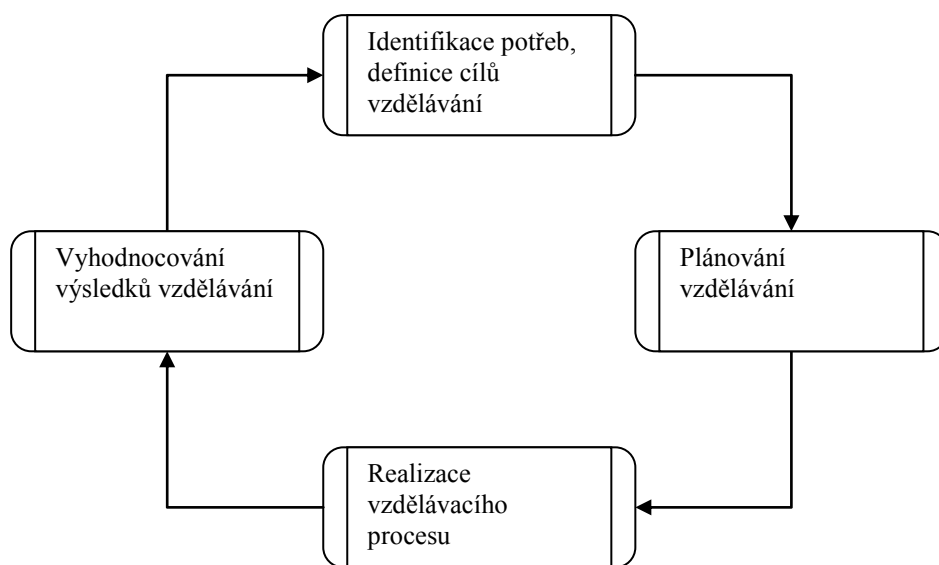
Systematické vzdělávání zaměstnanců neustále dodává podniku odborně připravené pracovníky, podnik se tak vyhýbá náročnému hledání na trhu práce. Průběžně formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle specifických potřeb podniku. Mezi další výhody patří to, že systematické vzdělávání zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců, přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a kvality výrobků a služeb. Nejefektivněji vyhledává a nalézá vnitřní zdroje k pokrytí potřeby zaměstnanců. Při tomto způsobu vzdělávání jsou průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance výrazně nižší než při jiných způsobech vzdělávání. Díky lepšímu předvídání důsledků ztráty pracovní doby kvůli vzdělávání dokáže tyto důsledky za pomoci organizačních opatření lépe eliminovat. Jelikož se systematické vzdělávání opakuje v cyklech, umožňuje zohledňováním zkušeností z předcházejícího vzdělávacího cyklu zdokonalovat vzdělávací cyklus (proces) následující. Za další výhody můžeme považovat to, že systematické vzdělávání zvyšuje motivaci a vztah zaměstnanců k podniku, urychluje jejich personální rozvoj a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup, zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a v neposlední řadě přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

### 2.8.3. Cyklus systematického podnikového vzdělávání

„Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školicí) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi,“ říká Vodák a Kucharčíková (2011, s. 84). Výše zmiňované fáze jsou zachyceny na obrázku 2.2.

První fáze obsahuje identifikaci potřeb a definování cílů vzdělávání, druhou fází naplňuje plánování vzdělávání, třetí realizace vzdělávacího procesu a poslední fáze zahrnuje hodnocení výsledků vzdělávání.

*Obr 2.2 Proces vytváření tržní hodnoty podniku*



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: teorie a praxe učící se organizace* (2011, s. 84).

## Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní,“ uvádí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85).

Co se identifikace týče, dává nám odpovědi na otázky, jestli je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná, zdali je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládání těchto dovedností nebo jaké další bariéry výkonnosti ještě existují. Provedením identifikace a analýzy následně zjišťujeme mezery ve výkonnosti, které je možné odstranit vzděláváním.

## Plánování vzdělávání

Proces plánování vzdělávání se skládá ze tří fází – přípravné, realizační fáze a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze je typická specifikací potřeb, analýzou účastníků a stanovením cílů vzdělávacího projektu. V realizační fázi probíhá vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a jeho realizace formou úkolů a stanovení pořadí témat. Fáze zdokonalování slouží k průběžnému hodnocení výše zmíněných etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Výsledkem těchto kroků je plán vzdělávání.

## Realizace vzdělávání

K samotné realizaci vzdělávání dochází ihned po ukončení plánovací fáze. Postup realizace vychází z plánu podnikového vzdělávání. Nezbytnými prvky při realizaci vzdělávání jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

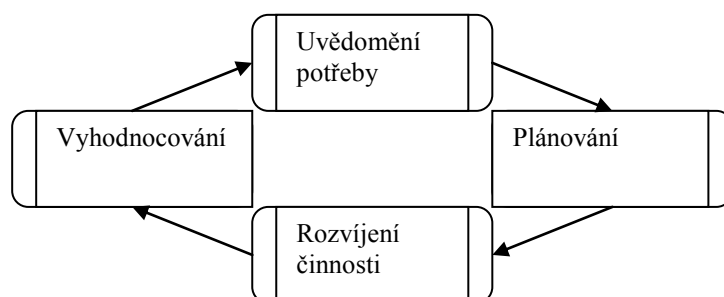
## Vyhodnocování výsledků vzdělávání

„Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace,“ zmiňuje Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125).

Vyhodnocování vzdělávacího programu se snaží změřit celkové přínosy a náklady tohoto programu a také návratnost investice. Dříve než se podnik rozhodne přistoupit k vyhodnocování vzdělávání, je vhodné, aby si lektori a manažeři rozebrali jeho pozitiva a negativa. To znamená, že by se měli zaměřit např. na náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu nebo které modely vyhodnocování vzdělávacího procesu mohou použít. K vyhodnocování jednotlivých aktivit procesu vzdělávání se využívají zejména metody, jako jsou přehodnocení aktivity, dotazníky, strukturované rozhovory, akční plány, videoreflexe nebo vyhodnocení učení.

K tvorbě hlavních principů této oblasti činnosti podniku by měly směřovat přístupy k vyhodnocování. Jedná se o uvědomění si potřeby a vytvoření závazku investování do rozvoje lidského kapitálu k dosažení podnikových cílů, plánování, jak rozvíjet dovednosti zaměstnanců, rozvinutí činností k vývoji a využití potřebných dovedností a vyhodnocování prostřednictvím pokroku směrem k cílům a dosaženým hodnotám. Vývoj základních principů je znázorněn na obrázku 2.3.

*Obr 2.3 Vývoj základních principů přístupu k vyhodnocování*



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: teorie a praxe učící se organizace* (2011, s. 131).

### 3 Charakteristika řízení lidských zdrojů strojírenského podniku

Jedná se o část, která pojednává o konkrétním strojírenském podniku UNEX a.s. (dále jen UNEX). Jsou zde uvedené všechny podstatné informace, od jeho charakteristiky a historie, až po samotný proces vzdělávání, jeho důležité prvky a jednotlivé fáze. Základní informace o firmě UNEX shrnuje tabulka 3.1.

*Tab 3.1 Základní údaje o společnosti UNEX*

<b>Název společnosti:</b>	<b>UNEX a.s.</b>
<b>Sídlo:</b>	<b>78391 Uničov - Brníčko</b>
<b>Právní forma:</b>	<b>akciová společnost</b>
<b>Identifikační číslo:</b>	<b>45 19 20 49</b>
<b>Den vzniku:</b>	<b>6. 5. 1992</b>
<b>Zápis v obchodním rejstříku:</b>	<b>Krajský soud v Ostravě</b>
<b>Základní kapitál:</b>	<b>113 629 200 Kč</b>
<b>Průměrný stav zaměstnanců:</b>	<b>605 osob</b>
<b>Suma obratu (2011):</b>	<b>22 202 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti UNEX.



### 3.1 Charakteristika podniku

Strojírensko – metalurgický komplex UNEX a.s. se specializuje na vývoj, výrobu, montáž a modernizace kolesových rýpadel vlastní značky pro těžbu nerostných surovin. K jeho produkci rovněž patří velké svařované ocelové konstrukce od výroby mostů, přístavních a portálových jeřábů, výrobních a sportovních hal, až po přesně obrobené svařence jako jsou rámy turbín nebo klíčové díly stavebních či tvářecích strojů. Díky vlastním slévárnám a kovárně je UNEX soběstačný v zajišťování načisto opracovaných odlitků a výkovků. Ve 4 továrnách v Uničově, Olomouci, slovenské Snině a Prakovicích pracuje na 3,5 tisíce zaměstnanců. Většinu své produkce UNEX exportuje předním firmám do celého světa.<sup>1</sup>

Vize podniku UNEX spočívá v neustálém zlepšování řízení procesů, zvyšování spolehlivosti a výkonnosti výrobních kapacit a pozitivních motivací všech zaměstnanců aktivně využít rostoucí potenciál trhu a vytvářet silné, oboustranně výhodné partnerské vztahy se současnými a budoucími zákazníky.

Cílem společnosti UNEX je stát se významnou strojírenskou firmou ve střední Evropě, vyhledávaným zaměstnavatelem nabízejícím atraktivní zaměstnání pro nejlepší lidi všech profesí, trvalým důkazem úspěšnosti kombinace českých mozků a rukou, firmou, na kterou jsou její zaměstnanci hrdí a spolehlivým partnerem pro zákazníky a dodavatele. Za primární hodnoty firma považuje principy, které jsou vodítkem pro jejich postoje a chování. Tyto principy byly stanoveny, aby se firma mohla ujistit, že všichni její členové jdou stejným směrem. Výše uvedené hodnoty zahrnují růst, výkonnost, rychlost, spolehlivost, kvalitu, akceschopnost, kreativitu, etiku v podnikání, životní prostředí a spoluzodpovědnost za komunitu, ve které žijeme.<sup>2</sup>

#### 3.1.1. Historie

Státní podnik Uničovské strojírny byl založen roku 1949. Na příštích 40 let byl hlavním úkolem vývoj a výroba zemních a důlních strojů zejména pro potřeby severočeské uhelné pánve. Od roku 1970 UNEX vyprojektoval a vyrobil více než sto unikátních obřích kolesových rýpadel, z nichž většina dodnes spolehlivě pracuje.

---

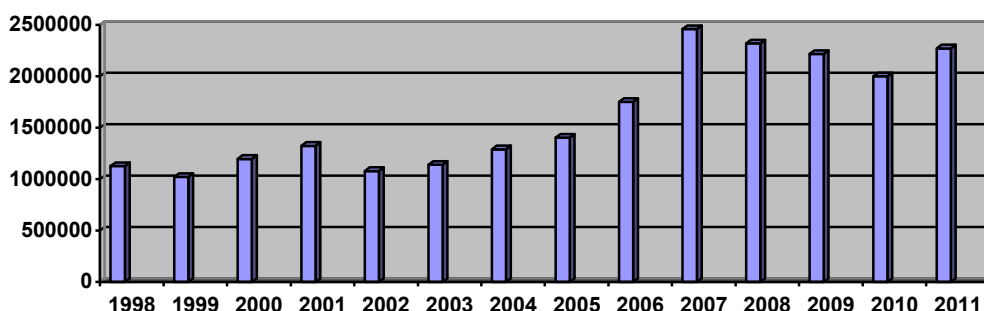
<sup>1</sup>Internetové stránky společnosti: Profil společnosti [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

<sup>2</sup>Internetové stránky společnosti: Vize, mise [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/vize-mise/>

Společnost UNEX také vyprojektovala a vyrobila desítky skládkových strojů, stovky kilometrů pásových dopravníků a tisíce lopatových rýpadel. Od roku 1993, kdy proběhla kupónová privatizace, je soukromou společností s novým obchodním názvem UNEX a.s. V roce 1998 získal nového majoritního akcionáře “Bancroft Eastern Europe Fund“, který v roce 2003 uzavřel dohodu o prodeji celého akciového podílu manažerům společnosti. V roce 2005 došlo k prodeji majoritního balíku akcií drženího manažery. Následně na mimořádné valné hromadě společnosti UNEX bylo rozhodnuto o přechodu vlastnického práva k akciím menšinových akcionářů na jediného akcionáře, společnost ARCADA Capital, a.s. Téhož roku došlo i k akvizici 100% akcií společnosti Moravské železářny, a.s. v Olomouci – zápusťkové kovárny a slévárny komplementární s výrobou v Uničově. Z důvodu nedostatku kapacit pro výrobu jeřábů, výložníků a svařovaných konstrukcí v mateřském závodě v Uničově se v roce 2007 skupina UNEX rozrostla o akvizici klíčových aktiv areálu bývalé společnosti Vihorlat na východním Slovensku. Tříletý plán expanze skupiny UNEX byl završen v roce 2008 akvizicí slévárny bývalé Prakovské oceliářské společnosti (POS) v Prakovicích.

UNEX je tak schopen nabídnout kompletní sortiment odlitků co do druhu litiny tak i velikosti a disponuje kapacitou přes 50 kilotun odlitků ročně. Výrobu v závodech Snina a Prakovce realizuje 100% dceřiná společnost UNEX Slovakia, a.s.<sup>3</sup>

*Graf 3.1 Vývoj aktiv firmy UNEX v rozmezí let 1998 - 2010*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti UNEX.

<sup>3</sup>Internetové stránky společnosti: Historie [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/historie/>

Vývoj aktiv společnosti UNEX je graficky znázorněn pomocí grafu 3.1. V roce 2007 dochází k rapidnímu zvýšení aktiv z důvodu akvizice. V následujících letech dochází k mírnému poklesu aktiv kvůli postupné restrukturalizaci. Počet zaměstnanců je v uplynulých letech takřka neměnný a pohybuje se okolo 1400 osob. Stálých zaměstnanců je okolo 600 a zbylé pracovní pozice jsou zastoupeny brigádníky, jejichž počet se mění podle množství zakázek společnosti UNEX.

### 3.1.2. Výrobní program

Těžké strojírenství se zabývá výrobou zařízení pro kontinuální těžbu, tzn. kolesových rýpadel pro povrchovou těžbu hornin, zařízení pro úpravu a dopravu vytěženého substrátu a skládacích strojů. K další produkci rovněž patří svařované ocelové konstrukce, díly od konstrukcí mostů a výrobních nebo sportovních hal či rámy a části pracovních zařízení stavebních strojů. Produktová skupina Mechanizace vyrábí ocelové svařence, výložníky, horní rámy, rámy podvozku a pracovních zařízení. Svařence jsou dále používány předními výrobci stavebních a zemních strojů, lopatových rýpadel, mechanizační techniky a energetických zařízení.

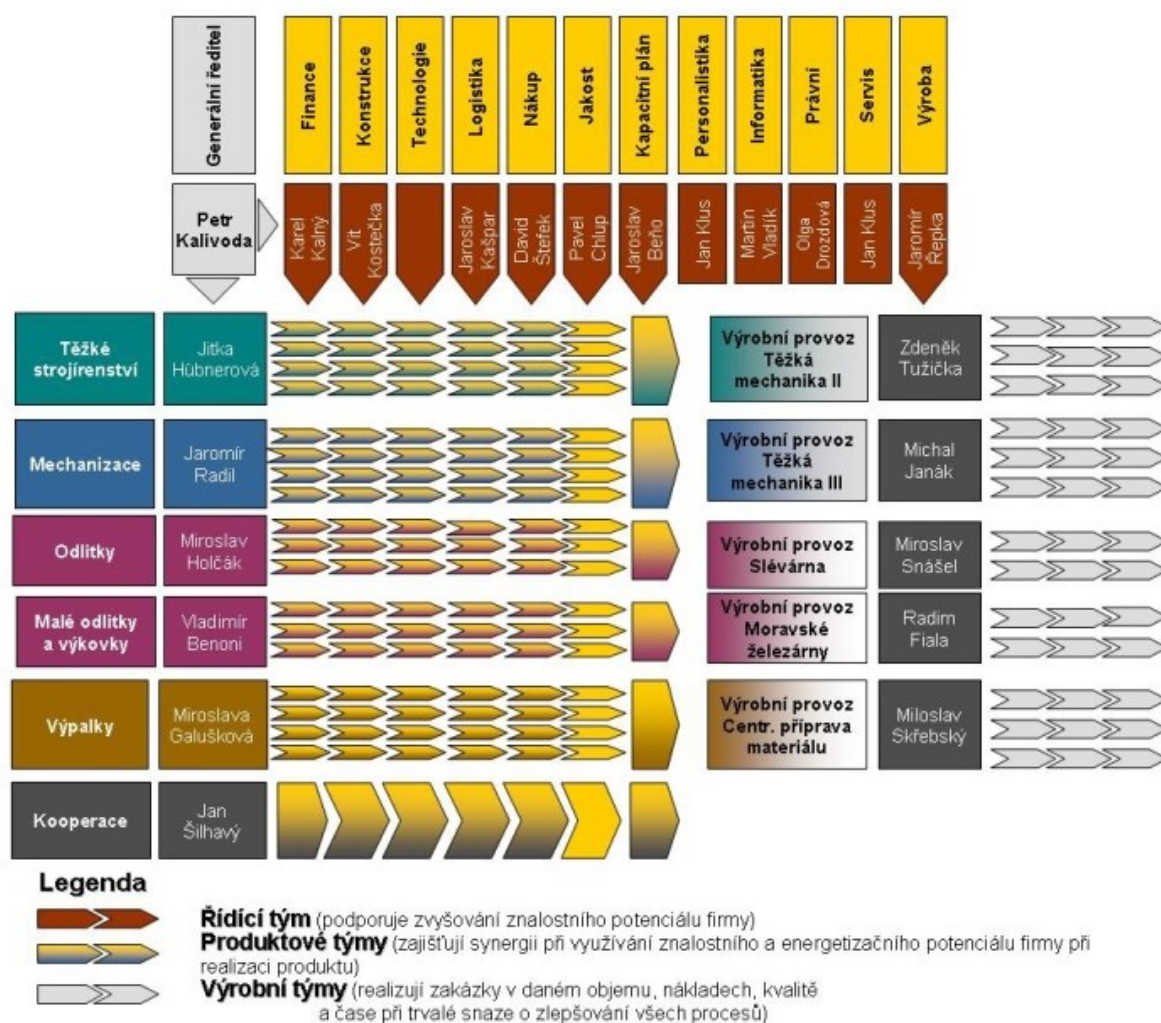
Hlavní náplní slévárenské činnosti je výroba uhlíkových, nízko, středně či vysokolegovaných ocelových odlitků a odlitků z manganové oceli nebo z tvárné litiny. Odlitky se dále využívají v železničním průmyslu, těžkém strojírenství, pro stavební a důlní stroje, energetiku, vojenský průmysl, pro manipulační techniku a další průmyslová odvětví. Úkolem produktové skupiny Výpalky je produkce tvarových výpalků ze standardních konstrukčních ocelí, ale i ze speciálních materiálů, jako jsou vysokopevnostní kalené oceli, ořezuvzdorné materiály, jemnozrnné oceli a další.

### 3.1.3. Procesní struktura

Jelikož společnost UNEX patří mezi velké firmy a zaměstnává přes tisíc zaměstnanců, její procesní struktura patří k těm složitějším a rozsáhlejším. Je složena z 24 vnitropodnikových útvarů s vlastním vedením, které lze obecně rozčlenit podle jejich funkce na týmy řídicí, zabývající zvyšováním znalostního potenciálu firmy, dále na produktové, zajišťující synergii při využívání znalostního a energetizačního potenciálu společnosti při realizaci produktů a v neposlední řadě se jedná o výrobní týmy realizující samotné zakázky.

Z obrázku 3.1 je patrné, že si uvažovaný podnik zvolil maticovou strukturu a to z důvodu tvorby výše zmiňovaných podnikových týmů a snadnější kontroly jednotlivých činností podniku.

Obr 3.1 Procesní struktura řízení společnosti UNEX



Zdroj: Internetové stránky společnosti: Procesní struktura [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/procesni-struktura/>

### 3.1.4. Řízení jakosti a ekologie

Základní informace o systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu ve společnosti UNEX jsou uvedeny v následující tabulce 3.2.

*Tab 3.2 Systém managementu jakosti a systém environmentálního managementu*

Společnost UNEX má zaveden a uplatňuje systém managementu jakosti dle ISO9001:2008. UNEX je držitelem platného certifikátu od firmy TÜV NORD.
Společnost UNEX má zaveden a uplatňuje systém managementu jakosti dle ISO 14001:2004. UNEX je držitelem platného certifikátu od firmy TÜV NORD.
Společnost UNEX má zaveden a uplatňuje systém managementu jakosti dle ISO 18001:2007. UNEX je držitelem platného certifikátu od firmy TÜV NORD.
Kromě těchto certifikátů, je společnost držitelem dalších certifikátů, oprávnění a osvědčení uváděných samostatně.

Zdroj: Internetové stránky společnosti: Seznam certifikátů [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.unex.cz/cs/o-spolecnosti/certifikace/>

### Politika jakosti (QMS, EMS a SMS)

Vedení společnosti UNEX vnímá a podporuje potřebu neustále se zvyšujících požadavků zákazníků na zajišťování dodávek v požadované jakosti, dohodnutém termínu, množství, konkurenceschopné ceně, při současném snižování negativních vlivů na životní prostředí a zdraví zaměstnanců.

Zdejší politika jakosti zahrnuje systém QMS (Quality Management System), zaměřený především na stanovení, pochopení a zajištění plnění požadavků, posuzování procesů z hlediska jejich přidané hodnoty, dosahované výkonnosti a efektivnosti a neustálé zlepšování procesů na základě výsledků jejich posuzování. Dále systém EMS (Environment Management System), zabývající se činnostmi ovlivňující životní prostředí a dodržováním zákonných a závazných požadavků právě v této oblasti a v neposlední řadě systém SMS (Safety Management System), vytvořený pro vnitřní řízení bezpečnosti podniku.

S cílem uspokojit tuto potřebu je vedením společnosti vyhlášena politika kvality, ochrany životního prostředí a zdraví při práci. Tuto politiku jakosti prosazuje společnost budováním dlouhodobých, vzájemně výhodných partnerských vztahů se zákazníky, dodáváním objednaného množství, v objednané kvalitě, v dohodnutém termínu, za oboustranně výhodných cenových podmínek a ucházením se o zákazníky čestným způsobem. V oblasti dodavatelské sféry se snaží taktéž budovat s dodavateli dlouhodobé,

vzájemně výhodné partnerské vztahy, provádět transparentní výběrová řízení a neustálým objektivním tlakem na cenu, kvalitu, termíny a servis zvyšovat vlastní spolehlivost.

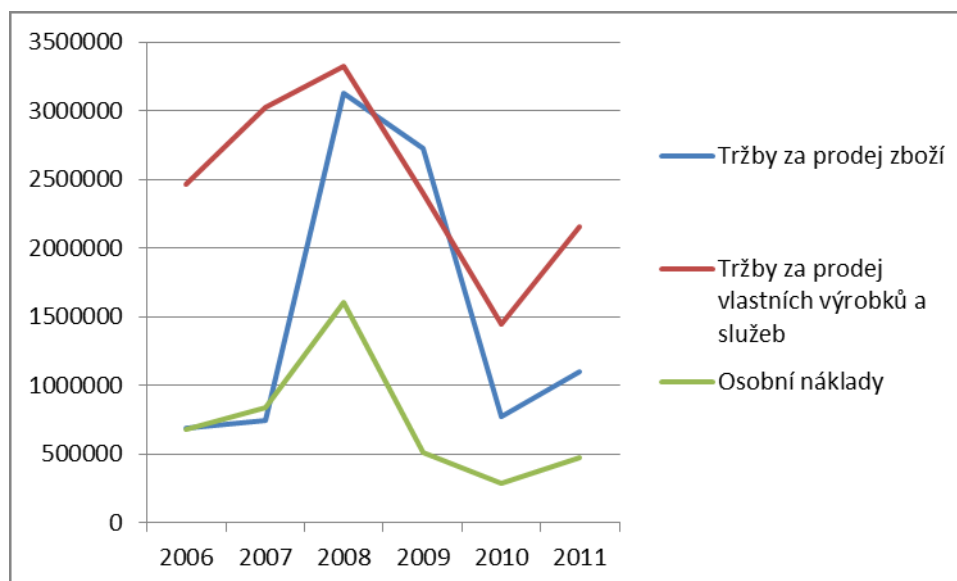
V neposlední řadě také podporuje rozvoj zaměstnanců, sdílením znalostí rozšiřuje jejich kvalifikaci a účinnou prevencí předchází úrazům a poškození jejich zdraví. Firma UNEX se také zaměřuje na minimalizaci rizika znečištění vody, ovzduší a půdy možnými úniky znečišťujících látek, dále na hospodárné využívání všech druhů energií, důsledné třídění odpadů, tím pádem snižování rizika poškození životního prostředí a vytváření bezpečných a zdravých neohrožujících pracovních podmínek.

Mezi další její cíle patří trvalé zlepšování všech procesů, zvyšování produktivity práce a předcházení vzniku nekvality. Od všech zaměstnanců je očekávána aktivní účast na trvalém zvyšování produktivity práce, na zlepšování činností, které vedou k tvorbě vyšší přidané hodnoty a na ochraně pracovního a životního prostředí. Z tabulky 3.3 a grafu 3.2 je patrný stav tržeb a osobních nákladů společnosti UNEX.

*Tab 3.3 Vývoj tržeb a osobních nákladů společnosti UNEX*

Text	Rok					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby za prodej zboží</b>	692933	743458	3125883	2724815	771754	1100463
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	2465111	3023743	3328249	2394280	1442963	2152383
<b>Osobní náklady</b>	681484	835891	1600301	513914	291773	471186

*Graf 3.2 Vývoj tržeb a osobních nákladů UNEX*



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv společnosti UNEX.

## 3.2 Popis práce personálního oddělení

Tato kapitola nastiňuje požadavky, které musí splňovat potenciální i stávající pracovník Personálního útvaru a dále charakterizuje pracovní činnosti, úzce spjaté s vykonáváním tohoto pracovního postu.

### 3.2.1. Základní a speciální požadavky

Personalista společnosti UNEX by měl mít znalost praktického použití aplikace MS Word a MS Excel, aplikace elektronické pošty MS Outlook a vyhledávání v síti internet pomocí aplikace MS Internet Explorer, dále by měl být schopen praktického využití aplikace MS Powerpoint a v neposlední řadě by se měl bezproblémově orientovat v zákoníku práce a zákonech a ustanoveních z oblasti personalistiky.

Mezi speciální požadavky, které jsou kladeny personálním pracovníkům firmy UNEX, patří zejména obecná znalost směrnic a pracovních pokynů pro výkon dané profese nebo funkce, znalost organizačního uspořádání společnosti, legislativy pro ochranu osobních údajů a znalost systému odměňování ve společnosti.

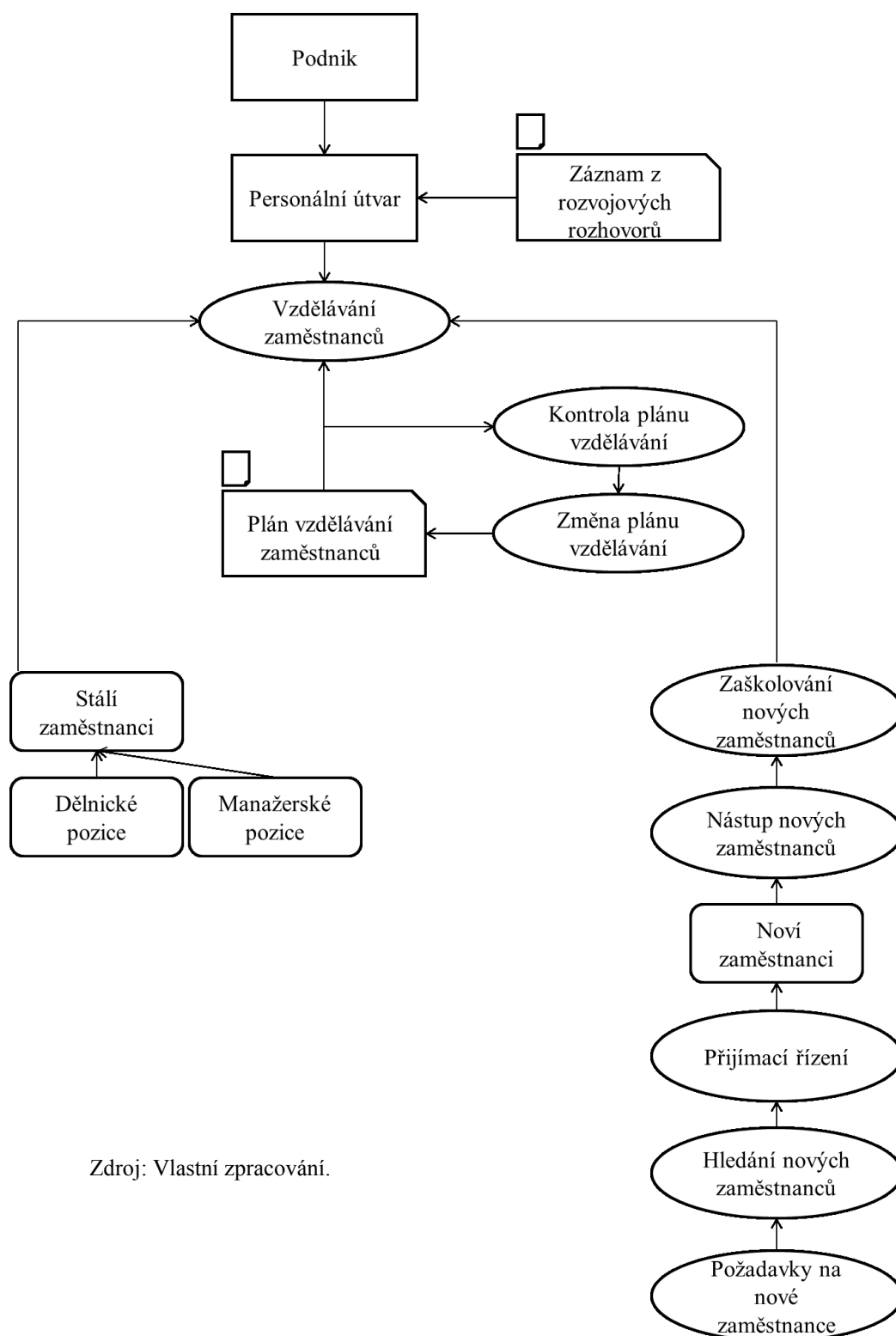
### 3.2.2. Charakteristika pracovní činnosti

Zaměstnanec Personálního oddělení společnosti UNEX adaptuje a hodnotí ostatní zaměstnance, podílí se na jejich vzdělávání a osobním rozvoji, sleduje náklady na vzdělávání a na personální a sociální činnosti. Dále se zabývá zpracováváním prezentací pro porady vedení, produktivity a výkonnosti výrobních provozů a přípravou podkladů pro periodické hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě se zabývá také personálním marketingem, konkrétně výzkumem a analýzou potřeb a požadavků zaměstnanců. Podstatnými činnostmi jsou i vedení a úprava docházky zaměstnanců a provádění interních auditů QMS, EMS a SMS.

### 3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Obrázek 3.2 zachycuje schéma procesu vzdělávání jak stálých, tak i nových zaměstnanců, počínaje stanovením požadavků na přijetí výše zmiňovaných nových zaměstnanců, sestavením plánu vzdělávání a jeho realizací, konče zpětnou kontrolou efektivnosti tohoto plánu, popř. jeho dodatečnou změnou.

Obr 3.2 Schéma přijímání a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti UNEX



Zdroj: Vlastní zpracování.



### 3.3.1. Zajišťování nových zaměstnanců

Potřebuje-li konkrétní oddělení nového zaměstnance, příslušný vedoucí zaměstnanec vystavuje požadavek na tiskopise „Požadavek na vyhledávání zaměstnance“ (příloha 1), který dále předá Personálnímu útvaru. Tento požadavek může být taktéž zaslán pomocí emailu, obsahující všechny informace uváděné do výše uvedeného tiskopisu.

Pokud se jedná o nové pracovní místo, pro které není vypracován popis pracovního místa (vzor v příloze 2), vedoucí zaměstnanec navrhne popis pracovního místa. Poté kontaktuje zaměstnance Personálního oddělení, který přidělí tomuto pracovnímu místu číslo a upřesní kvalifikační a osobnostní požadavky, náplň práce a odpovědnosti a pravomoci na dané pracovní místo.

### Práce se zdroji potenciálních zaměstnanců

Informace o volných pracovních místech zaměstnance vystavuje Personální útvar na Internetu a na informační vývěsce u vrátnice společnosti UNEX. Dochází i ke spolupráci s vnějšími zdroji, jako jsou Úřady práce zejména okresů Olomouc a Šumperk, kdy dochází k výměně informací týkajících se požadavků na nová pracovní místa a aktualizaci požadavků stávajících.

Při získávání specialistů nebo kvalifikovaných dělnických profesí, které nejsou běžné na trhu práce, spolupracuje společnost UNEX s personálními a zprostředkovatelskými agenturami. Spolupráce s VŠ je zaměřena zejména na hledání vhodných kandidátů, kteří dostávají možnost ve firmě zpracovávat své diplomové práce. Firma UNEX spolupracuje i se SOŠ a SOU, kdy v průběhu celé učební doby umožňuje souvislý praktický výcvik učňům vybraných profesí a finanční podporu žákům vybraných učebních oborů. V neposlední řadě využívá společnost UNEX inzerce v médiích, včetně inzerce na Internetu a vlastní databanky uchazečů o zaměstnání.

## Nároky na nové zaměstnance

Pomocí výučního listu, vysvědčení o nejvyšším ukončeném vzdělání, vysokoškolského diplomu a dalších dokladů o absolvovaných školeních, kurzech, seminářích atp. musí být v přijímacím řízení prokázána dosažená úroveň kvalifikace. Pro sjednání pracovní smlouvy vypracuje vedoucí zaměstnanec tiskopis „Profesní a mzdové zařazení“ (příloha 3). Podepsáním „Pracovní smlouvy“, která je odlišná pro tarifně odměňované a smluvně odměňované zaměstnance (příloha 4 a 5), vznikne pracovní poměr.

Formou „Mzdového výměru“ nebo „Smlouvou o mzdových podmínkách“ (příloha 6 a 7) je stanoveno mzdové ohodnocení zaměstnance. Pro konání výjimečných prací nebo k zabezpečení dalších potřeb a plnění úkolů lze sjednat „Dohodu o pracovní činnosti“ nebo „Dohodu o provedení práce“ (příloha 8 a 9).

### 3.4 Nástup a adaptace nových zaměstnanců

Tato pasáž popisuje průběh nástupu a zaškolování nových pracovníků společnosti UNEX a jednotlivé úkony, které vykonává Personální útvar při začleňování těchto zaměstnanců do pracovního procesu a jejich evidování do firemní databáze.

#### 3.4.1. Nástup zaměstnance

Personální útvar provede kontrolu a posudek správnosti dokladů příchozího zaměstnance. Nově příchozí zaměstnanec je povinen absolvovat školení BOZP a školení všeobecných zásad systému jakosti a EMS, včetně požadavků na dodržování třídění odpadů. Vše je zaznamenáno do Zápisníku bezpečnosti práce, kde jsou také zaznamenávána všechna další školení v oblasti BOZP. Evidenci Zápisníku bezpečnosti práce provádí příslušný vedoucí. Na Personálním útvaru je po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání založena složka „Osobní spis zaměstnance“, který obsahuje veškeré dokumenty o zaměstnanci.

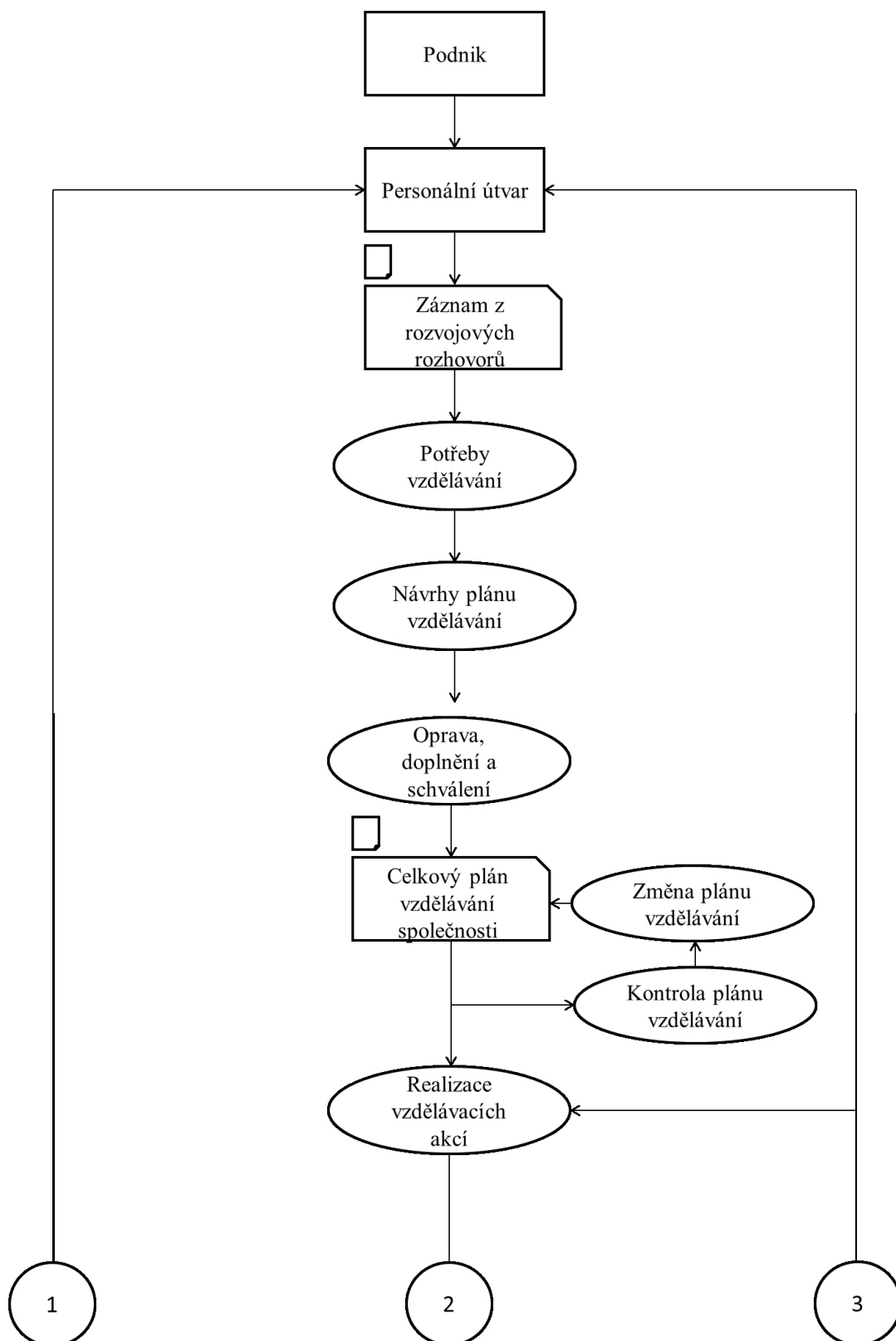
### 3.4.2. Zaškolování nového zaměstnance

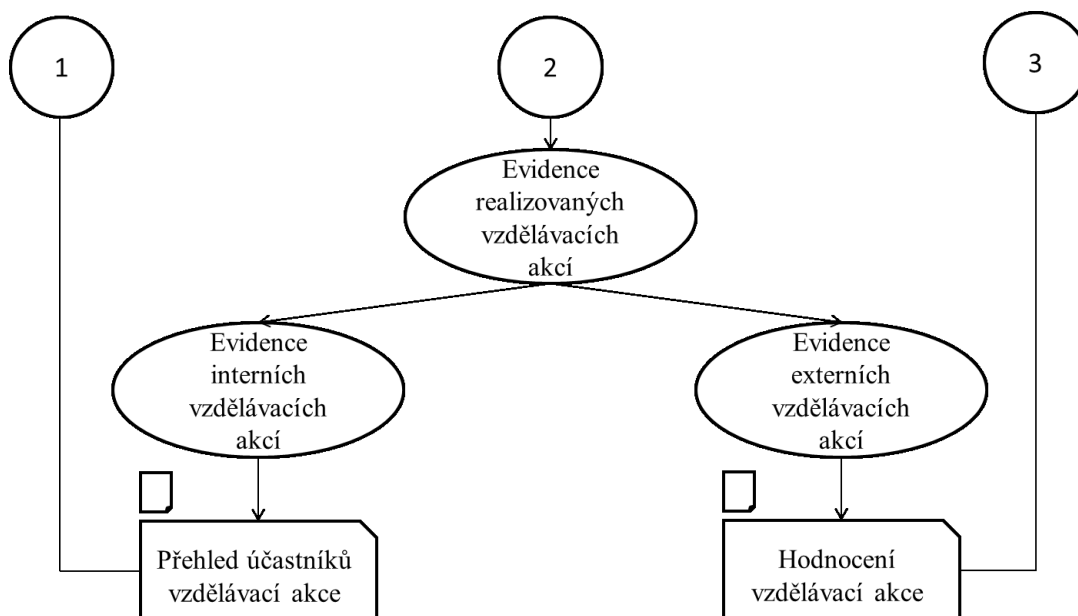
Zaměstnanci je vytvořen „Plán adaptačního procesu zaměstnance“ (příloha 10), který slouží k dosažení jeho standardního výkonu, stabilizaci na pracovním místě a usnadnění integrace do týmu. Pro zaučování brigádníka slouží „Plán adaptačního procesu brigádníka“ (příloha 11). Za naplnění těchto adaptačních plánů zodpovídá garant procesu adaptace, přidělený každému novému zaměstnanci nebo brigádníkovi. Je-li pro výkon práce vyžadována vyšší odborná kvalifikace, provádí se zaškolování zaměstnance nebo učně pod odborným vedením zkušeného instruktora, který je stanoven příslušným garantem adaptačního procesu. S instruktorem je na toto období uzavřena „Cílová dohoda o zaškolení kmenového zaměstnance“ (příloha 12), která je sepsána na žádost příslušného garanta Personálním útvaru. Na základě sepsané roční dohody mezi společností a odborným učilištěm potom odborný instruktor provádí zaškolování žáků či učňů. V případě, že zaměstnanec nevyhovuje požadavkům na výkon dané práce, jejichž vyhodnocování se provádí v průběhu zkušební doby, dává příslušný vedoucí pokyn Personálnímu útvaru k ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Všechny formuláře jsou předány po ukončení adaptačního procesu na Personální útvar, kde jsou založeny do „Osobního spisu zaměstnance“.

### 3.5 Tvorba plánu vzdělávání

Obrázek 3.3 znázorňuje schéma samotné tvorby plánu vzdělávání, která je ovlivněna nejrůznějšími vlivy, jak vedením podniku, tak i personálním útvarem či hodnocením zaměstnanců společnosti.

*Obr 3.3 Schéma tvorby plánu vzdělávání ve společnosti UNEX*





Zdroj: Vlastní zpracování.

### 3.5.1. Stanovení potřeb vzdělávání a jejich specifikace

Na základě „Záznamů z rozvojových rozhovorů“ (příloha 13) vybere Personální útvar nové cíle v oblasti osobního odborného rozvoje, upřesní vzdělávací aktivity, zvolí způsob realizace (tzn., jestli se bude vzdělávání uskutečňovat interními nebo externími lektory, uvnitř či mimo firmu apod.), dodavatele služeb a stanoví výši očekávaných nákladů. Je kladen důraz na zásadu, aby byly požadavky v souladu se zájmy firmy.

### 3.5.2. Návrh plánů vzdělávání pro jednotlivé útvary

Po roztřídění požadavků do určitých skupin (zákonné, povinné a doporučené vzdělávací aktivity) vytvoří Personální útvar návrh plánu vzdělávání pro jednotlivé útvary. Tento návrh plánu obsahuje seznam vzdělávacích aktivit, předpokládaný počet účastníků a předpokládané finanční náklady pro jednotlivé aktivity a útvary celkem, včetně nákladů na jakost a EMS. Nejpozději do konce listopadu daného roku jsou tyto návrhy předány jednotlivým útvarům.

### 3.5.3. Úprava, doplnění a schválení plánů vzdělávání útvarů

Na úpravu nebo eventuální doplnění předloženého návrhu, včetně navržených finančních nákladů dohlíží vedení útvarů ve spolupráci s ekonomem, která předají upravený, doplněný a schválený plán na Personální útvar nejpozději do konce prosince daného roku.

### 3.5.4. Celkový plán vzdělávání společnosti

Personální útvar zpracuje schválené plány vzdělávání do podoby „Plánu vzdělávání společnosti“ pro daný rok. Ten je předložen ke schválení personálnímu řediteli do konce ledna následujícího roku.

### 3.5.5. Kontrola plnění plánu vzdělávání

Personální útvar provádí kontrolu plánu vzdělávání průběžně a to dvakrát ročně (po skončení prvního pololetí kalendářního roku a po skončení kalendářního roku). Zpracovává písemnou zprávu, která obsahuje počet uskutečněných vzdělávacích akcí, včetně počtu školených zaměstnanců a počet uskutečněných vzdělávacích akcí zaměřených na systém managementu jakosti a EMS, taktéž včetně počtu školených zaměstnanců. Dále obsahuje finanční náklady na uskutečnění vzdělávacích akcí. Neuskutečněné vzdělávací akce jsou zde také uvedeny a to i s příčinami jejich neuskutečnění. Součástí této písemné zprávy je také seznam akcí s převážně negativním hodnocením a návrh opatření, která vyplynou z poznatků při hodnocení.

### 3.5.6. Změna plánu vzdělávání

V případě změny plánu vzdělávání je tento změněný plán předložen Personálním útvarem personálnímu řediteli, který jej buď schválí, nebo neschválí. Pokud se jedná pouze o změny původního termínu plnění, ke schválení postačí souhlas objednatele.

### 3.5.7. Realizace vzdělávacích akcí

Vzdělávací akce se realizují prostřednictvím interních vzdělávacích projektů, jako jsou např. školení interními školiteli - specialisty, kurzy ve svářečské škole apod. nebo prostřednictvím externích školitelů či externích vzdělávacích zařízení.

Při volbě spolupráce s externími školiteli dochází nejprve k výběrovému řízení, které je uplatňováno podle daných kritérií. Jednak se nabízené služby musí shodovat s požadavky zadavatele nabízené vzdělávací akce a nabízené služby musí mít určitou kvalitu a dále by měl být poskytovatel vzdělávacích služeb ochotný přizpůsobit se požadavkům společnosti. Významnou roli zde má samozřejmě výše nákladů na realizaci vzdělávací akce. V případě jediného dodavatele poskytovaných služeb nebo dodavatele s vysokým hodnocením kvality ze strany společnosti se výběrové řízení neprovádí.

### 3.5.8. Hodnocení úrovně vzdělávacích akcí

Hodnocení úrovně vzdělávacích akcí může provádět buď účastník vzdělávací akce ihned po jejím ukončení prostřednictvím tiskopisu „Hodnocení vzdělávací akce“ (příloha 14), který následně předá Personálnímu útvaru nebo přímý nadřízený formou interního sdělení po delším časovém období. V tomto případě lze z výsledků pracovní činnosti účastníka určit účinnost vzdělávací akce.

### 3.5.9. Evidence realizovaných vzdělávacích akcí

#### Evidence interních vzdělávacích akcí

K záznamu účasti na vzdělávací akci slouží prezenční listina, která je součástí formuláře „Přehled účastníků vzdělávací akce“ (příloha 15). Účastník zde potvrdí svou účast podpisem. Aktivita realizovaná přímo na pracovišti (např. školení BOZP, požární ochrany, používání elektrických zařízení) jsou evidovány v Zápisníku bezpečnosti práce, kde za jejich provedení a aktualizaci zodpovídá přímý nadřízený. Školení pro vedoucí zaměstnance, případně pro nové nástupy, (BOZP a PO) zajišťuje Personální útvar v intervalech jedenkrát za tři roky.

Školitel je povinen předat prezenční listinu do dvou dnů po ukončení akce na Personální útvar, kde bude proveden záznam o splnění požadavku do „Přehledu realizovaných vzdělávacích akcí“, které jsou uvedeny na PC na Personálním útvaru.

## Evidence externích vzdělávacích akcí

Po svém návratu ze vzdělávací akce předá účastník na Personální útvar doklad, z něhož je patrná účast (osvědčení, potvrzení o účasti apod.) a vyplní tiskopis „Hodnocení vzdělávací akce“. Referent Personálního útvaru provede záznam do „Přehledu realizovaných vzdělávacích akcí“. Před nástupem na vzdělávací akci uzavírá společnost se zaměstnanci, kteří absolvováním vzdělávacích aktivit získají, rozšíří si nebo zvýší úroveň své kvalifikace „Dohodu o zvýšení kvalifikace podle § 234 Zákoníku práce“ (příloha 16). Tuto dohodu na základě požadavku útvaru zpracuje Personální útvar a schvaluje personální ředitel. Podepíše-li zaměstnanec tuto dohodu, zavazuje se setrvat v pracovním poměru po dobu stanovenou zaměstnavatelem, úměrné vynaloženým nákladům na zvýšení kvalifikace. V případě porušení této dohody ze strany zaměstnance, je tento povinen uhradit vynaložené náklady, případně jejich poměrnou část.

Personální útvar archivuje veškerou dokumentaci po dobu pěti let s výjimkou dokumentace k periodicky se opakujícím vzdělávacím aktivitám. V tomto případě tvoří dobu archivace délka periody. Po uplynutí této doby je dokumentace předána do Archívu.



## 4 Analýza a zhodnocení systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

V této části je uveden obsah směrnice řízení lidských zdrojů společnosti UNEX a stručné popisy jednotlivých složek právě tohoto obsahu.

### 4.1 Obsah směrnice řízení lidských zdrojů společnosti UNEX

Obsah směrnice velmi stručně zachycuje důležité oblasti řízení lidských zdrojů, účelem počínaje, související dokumentací konče.

#### I. Účel

Tato směrnice slouží ke stanovení pravidel a zásad, vymezení pravomoci a odpovědnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

#### II. Rozsah platnosti

Závaznost směrnice se vztahuje na všechny zaměstnance UNEX a.s., UNEX Slévárna, s.r.o., UNEX Servis, s.r.o., PERSAG Uničov, a.s. a Moravské železářny, a.s.

#### III. Zkratky, pojmy, definice

Seznam zkratek, pojmů a definic vztahujících se k řízení lidských zdrojů společnosti UNEX.

#### IV. Odpovědnosti

Stručný výpis jednotlivých činností personálního oddělení a nositelů odpovědnosti za tyto činnosti.

#### V. Vlastní popis procesu

Výčet konkrétních segmentů procesu řízení lidských zdrojů společnosti UNEX, počínaje povinnostmi zaměstnanců, konče spoluprací s odborovými organizacemi.

#### VI. Záznamy, související dokumentace a přílohy

Seznam dokumentů, záznamů a příloh souvisejících z procesem řízení lidských zdrojů společnosti UNEX.

## 4.2 Porovnání praktické oblasti vzdělávání s teoretickou rovinou

Obsahem této kapitoly je částečné srovnání podstatných prvků, týkajících se zabezpečování lidských zdrojů a specifikací požadavků na nové pracovníky, v rovině teoretické a praktické. Dále je zde popsán vliv vzdělávání na nové a stálé zaměstnance a naopak.

### 4.2.1. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

Z teoretického hlediska dle autora odborné literatury Michaela Armstronga (2007, s. 301) je zabezpečování lidských zdrojů definováno takto: „Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.“

Naprosto stejně tomu je i u společnosti UNEX, kdy vedení klade obrovský důraz na zabezpečování lidských zdrojů. Důkazem tomu je i pečlivý výběr potencionálních zaměstnanců (viz. kapitola 3.3.1.), který vypovídá o důležitosti tohoto procesu. Jsou přijímáni pouze potřební zaměstnanci, kteří budou opravdu produktivně využíváni. Ani propouštění stávajících zaměstnanců se společnost UNEX nemůže vždy vyhnout. Tato varianta nastává však pouze v nejnutnějších případech, dozajista není bezdůvodná.

### 4.2.2. Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikací požadavků na pracovníka je myšleno vzdělání, popř. výcvik, kvalifikace a zkušenosti požadované od držitele dané role. Tyto specifikace mohou obsahovat odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odbornou přípravu a výcvik, zkušenosti, praxi či další zvláštní požadavky jako je např. to, zdali je potencionální zaměstnanec vhodný pro organizaci nebo zdali je schopen naplnit očekávání společnosti.

Jelikož je firma UNEX strojírenskou společností a tudíž se zaměřuje z větší části na získávání zaměstnanců z řad vyučených a manuálně zručných lidí, je v tomto směru poněkud méně náročná na výše uvedené požadavky. Primárními požadavky jsou tedy dosažené vzdělání, odborné schopnosti, popř. odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe.

### 4.2.3. Noví zaměstnanci

Pro nové zaměstnance je ze všeho nejdůležitější se co nejdříve adaptovat a poznat tak, jakým způsobem společnost UNEX funguje, jaké jsou standardy pro komunikaci a spolupráci a jak se co nejlépe stabilizovat v novém prostředí. K tomu všemu slouží tzv. adaptační program, který lze považovat za prvotní vzdělávací akci nastupujících zaměstnanců.

Na základě takto získaných prvních zkušeností je následně zhotovován tzv. „Plán adaptačního procesu“, sloužící k lepší orientaci při vyhledávání a stanovování podmínek pro přijímání nových zaměstnanců a jejich pozdějšímu dodatečnému vzdělávání. Je tedy za vhodné říci, že podněty ze strany nových zaměstnanců jsou důležitou součástí jak pro stanovení požadavků na další nové zaměstnance, tak i pro zlepšování současných a tvorbu nových vzdělávacích plánů a akcí.

### 4.2.4. Stálí zaměstnanci

Možností pro vzdělávání stálých zaměstnanců je celá řádka. Jelikož je UNEX společností strojírenskou, nejedná se pouze o vzdělávání manažerských profesí, ale zejména o vzdělávání profesí dělnických. Každý pracovník, který podstoupí jakoukoli vzdělávací akci, má poté možnost prostřednictvím tiskopisu „Hodnocení vzdělávací akce“ vyjádřit své dojmy a zkušenosti z účasti na této akci a přispět tak ke zlepšování kvalit vzdělávacích akcí následujících. Z toho vyplývá, že vzdělávání společnosti UNEX není řízeno pouze Personálním útvarem, ale i nově nabitými zkušenostmi stávajících pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců ze strany manažerských pozic má taktéž vliv na vzdělávání společnosti a tedy i její kvalitativní růst. Čím lepší chce mít zaměstnanec pracovní ohodnocení, tím lepší by měl mít pracovní výkony a ty získá mimo jiné i průběžným vzděláváním sebe sama. Společnost tak získá špičkové pracovníky, zvýší svoji kvalitativní úroveň a na oplátku jsou tito pracovníci náležitě odměňováni. Prospěch ze vzdělávacích akcí mají tedy obě strany, jak zaměstnanci, tak i společnost jako taková.

### 4.3 Zhodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku

Tvorba plánu vzdělávání probíhá poměrně standardním způsobem. Rozhodující vliv zde má Personální útvar, který zastává roli iniciátora i tvůrce vzdělávacího plánu a akcí. K lepší orientaci při tvorbě plánu vzdělávání používá Personální útvar aplikační software APSO, sloužící k personální a mzdové evidenci, který také zprostředkovává zpětné hodnocení vzdělávacích akcí.

Vedení se tvorby věnuje pouze okrajově a zaměřuje se víceméně na rozhodnutí o schválení a stanovení rozpočtu vzdělávacích akcí, na který v posledních deseti letech společnost UNEX vyhradila velké množství peněžních prostředků. Nositeli kontrolní funkce jsou certifikační audity, které dohlíží na soulad vzdělávacích akcí s normami ISO.

Dotace Evropské unie, určené pro vzdělávací akce, čerpala společnost po dobu tří let, v rámci čtyřech programů a byly použity na vzdělávání externího typu. Tato vzdělávání byla uskutečňována externími vzdělávacími organizacemi, které byly vybírány prostřednictvím veřejných kurzů, popř. z elektronické pošty, zasílané právě těmito organizacemi.

Jelikož je společnost UNEX odkázána zejména na spolupráci a obchod se zahraničními firmami, bylo externí vzdělávání zaměřeno hlavně na oblast celní správy. Dále se jednalo o adaptační proces či vzdělávání zaměstnanců v ostatních firmách, aby jim byl umožněn také pohled z „jiného úhlu“ na společnost UNEX. Největší podíl na externím vzdělávání firmy UNEX nesou města jako je Olomouc, Ostrava či Praha. Poslední zmiňované souvisí se společností Siemens, která pracovníkům poskytuje důležité vzdělání v oblasti nejnovějších technologií.

Mezi problémy při tvorbě plánu vzdělávání je možno zařadit nedostatek pracovníků zaměřených na vzdělávání zaměstnanců společnosti UNEX, vycházení téměř výhradně z dat získaných pouze z minulých období a v posledních letech nezasílání hodnocení vzdělávacích akcí Personálnímu útvaru či používaný software APSO, který je neustále ve vývoji a dodnes nesplňuje některé potřeby zaměstnanců Personálního útvaru, např. výše uvedené zpracování hodnocení vzdělávacích akcí. Také možnost dodělat si maturitu v rámci večerní školy byla vypuštěna z důvodu velkých nákladů potřebných pro provoz této služby, což úroveň vzdělávání společnosti UNEX také uškodilo.

Po pravidelných rozhovorech s referentkou vzdělávání a získaných informací jsem dospěl k názoru, že systém vzdělávání ve společnosti UNEX je i přes částečné nedostatky dostačující. Největším problémem je nedostatečné hodnocení efektivnosti vzdělávací akce a opravdu malé množství osob, zabývajících se organizací vzdělávání. Podle doporučení

z odborné literatury by měla společnost nejprve získávat hodnocení od samotných účastníků vzdělávacího kurzu, což firma UNEX, resp. její vedení, neustále více a více opomíjí. Tento stav je možno přisuzovat buď nevoli či špatnému uvědomění si důležitosti vzdělávacího procesu vedení společnosti, nebo již zmiňovanému zatím nedostatečnému aplikačnímu softwaru APSO, na jehož úpravách se neustále pracuje. Informace o vzdělávacích akcích jsou pracovníkům zprostředkovávány prostřednictvím firemního intranetu, ale i nejrůznějších tiskovin. Informovanost o vzdělávacích akcích je tedy dostačující.

Východisek k lepším výsledkům efektivnosti vzdělávání společnosti UNEX je hned několik. Jednak bych doporučil vytvoření speciálních týmů, zaměřených výhradně na organizaci a realizaci vzdělávacích akcí, větší podíl účasti vedení na plánování a samotném uskutečňování vzdělávacích kurzů a v neposlední řadě navrácení k detailnějšímu zpracování hodnocení ze strany zaměstnanců, kteří se vzdělávání přímo účastnili.

Dalším ucházejícím řešením je možnost zapojit do stávajícího vzdělávání společnosti UNEX mezinárodně uznávané standardy v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů jako je např. Investors in People (dále jen IIP), který pomáhá podnikům zlepšit schopnost vést a rozvíjet jeho zaměstnance a získat tak uznávaný certifikát právě ve výše zmiňované oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Hlavními přínosy vzdělávací instituce IIP jsou vyšší konkurenceschopnost a výkonnost podniku, nižší náklady na fluktuaci zaměstnanců, nižší náklady náborového procesu a jeho zjednodušení, ale i efektivnější školení pracovníků a zvyšování jejich odbornosti či přesnější hodnocení pracovních výkonů.

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce zpracovává téma z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která se stává čím dál více podstatnou pro firmy jakéhokoli zaměření. Jejím cílem bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve strojírenském podniku UNEX a na základě poznatků zhodnotit jeho současný stav a v případě potřeby navrhnout doporučení k jeho zlepšení. Teoretická část obsahovala obecné poznatky, čerpané z odborné literatury a část praktická byla zaměřena na konkrétní informace o vzdělávacím a rozvojovém procesu, ale i přijímání nových zaměstnanců, podmínky tohoto přijímání a v neposlední řadě na tvorbu, realizaci a hodnocení vzdělávacích akcí. Samotná analýza byla potom uskutečněna na základě údajů získaných strukturovanými rozhovory s pracovníky Personálního útvaru a jejich případným srovnáním s teoretickou oblastí. Výsledky rozboru ukázaly současný stav vzdělávacího systému a napomohly odhalit jeho případné nedostatky. V konečné fázi práce bylo provedeno celkové shrnutí tvorby plánu vzdělávání a výše uvedených nedostatků. Následoval návrh na odstranění problémů a zlepšení aktuálního stavu vzdělávacího systému společnosti UNEX.

Vzdělávací proces strojírenského podniku UNEX netrpí velkými nedostatky a je poměrně vyvážený a dobře fungující. Splňuje tedy nejdůležitější podmínky, které by měl vzdělávací proces mít. Naplňuje všechny svoje fáze - identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání. Funkce vzdělávání již nadále není chápána pouze jako nutnost, nýbrž jako prostředek ke zlepšení efektivnosti pracovníků, jejich lepších pracovních výkonů a tudíž i samotné konkurenceschopnosti společnosti.

Z výsledků provedené analýzy lze usoudit, že si organizace uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Snaží se podporovat tuto personální oblast např. zdokonalováním aplikačního softwaru nebo dřívějším získáním dotací ze strukturálních fondů EU, které byly z převážné části využity na vzdělávací akce zaměstnanců.

Na základě zjištěných poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a analýzy současného stavu ve vybraném podniku byla navržena doporučení ke zlepšení vzdělávacího procesu. Tímto byl naplněn cíl bakalářské práce a její obsah bude k dispozici pro potřeby personálního oddělení ve strojírenském podniku UNEX.

## Seznam použité literatury

### Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [3] GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-861-2275-1.
- [4] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 2. vyd. Plzeň: Bilance, 2011. 296 s. ISBN 978-80-8637-15.
- [5] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [9] VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: teorie a praxe učící se organizace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

## Ostatní zdroje:

- [1] Internetové stránky společnosti UNEX [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z:  
<http://www.unex.cz/>
  
- [2] Investors in People [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z:  
<http://www.hmpartners.cz/cs/main-points/investors-in-people/>
  
- [3] Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik/>
  
- [4] Systémy řízení [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z:  
<http://www.qcom.cz/>
  
- [5] Systém vzdělávání zaměstnanců [online]. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z:  
<http://www.elseaz.cz/>



## Seznam symbolů a zkratk

BSC	Balanced Scorecard
POS	Prakovská ocelarská společnost
QMS	Quality Management System
EMS	Environment Management System
SMS	Safety Management System
VŠ	Vysoká škola
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
PC	Osobní počítač
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IIP	Investors in People

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013

.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1	Požadavek na vyhledání zaměstnance
Příloha 2	Popis pracovního místa
Příloha 3	Profesní a mzdové zařazení
Příloha 4	Pracovní smlouva (I)
Příloha 5	Pracovní smlouva (II)
Příloha 6	Mzdový výměr
Příloha 7	Smlouva o mzdových podmínkách
Příloha 8	Dohoda o pracovní činnosti
Příloha 9	Dohoda o provedení práce
Příloha 10	Plán adaptačního procesu zaměstnance
Příloha 11	Plán adaptačního procesu brigádníka
Příloha 12	Cílová dohoda o zaškolení kmenového zaměstnance
Příloha 13	Záznam z rozvojového rozhovoru
Příloha 14	Hodnocení vzdělávací akce
Příloha 15	Přehled účastníků vzdělávací akce
Příloha 16	Dohoda o zvýšení kvalifikace dle § 234 zákoníku práce